



Kampen om kontroll

En casestudie av prosjektet «Redaksjonell posisjonering 15» anno 2012



Turid Borgen
Førsteamanuensis i medie- og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger
turid.borgen@uis.no

Finanskrisen i 2008 skapte store utfordringer for norsk presse. Annonseinntektene ble kraftig redusert, nedbemanningene var omfattende, og jakten på nye inntektsmodeller i et digitalt medielandskap startet for fullt. Seks år seinere, i 2012, skulle et internt prosjekt i Schibsteds fire regionaviser forsøke å sikre både den journalistiske kjernevirksomheten i mediehusene og inntekter til å finansiere denne. Det var altså et prosjekt midt i journalistikkens klassiske hybridposisjon, med avisenes sjefredaktører som initiativtakere. De fire mediehusene var blitt samlet i Media Norge og tilhørte samme konsern. Gjennom denne artikkelen

skal jeg vise hvordan sjefredaktørene kjempet for nye, radikale endringer redaksjonelt og kommersielt, og hvordan disse endringsforslagene fikk sterk motstand i en offentlig debatt med klare og motsetningsfylte posisjoner. I tillegg vil artikkelen granske hvordan forslagene seinere ble implementert – helt uten debatt.

I et mediehistorisk perspektiv er dette nær-historie. Det har skjedd store endringer det siste tiåret, og i mediehistorisk forskning er disse nære endringene og prosessene i liten grad løftet fram. Jeg mener at det er viktig å granske denne perioden, ikke minst fordi den kan ses som en pilot for endringer i etterkant. Endringene skjer raskere enn tidligere, strategier lan-

seres og forkastes, og studier av disse endringsprosessene over tid gir verdifull kunnskap. Ved inngangen til 2012 hadde for eksempel fem norske mediehus brukerbetaling på nett.¹ I 2019 er digitale abonnenter en av hovedpilarene i forretningsmodellen til norsk og internasjonal presse.

Denne artikkelen analyserer prosjektet «Redaksjonell posisjonering 15», forkortet til RP15, langs to hovedperspektiv: for det første redaktørenes interne forsøk på å styre en økonomisk og redaksjonell utvikling, og for det andre offentlighetens reaksjon på dette forsøket. De to delene henger tett sammen, blant annet fordi reaksjonene i offentligheten påvirket resultatet av prosjektet og fordi debatten

tydeliggjør de ulike aktørenes posisjoner. Interne prosesser og vurderinger på toppnivå i medieorganisasjoner blir sjelden del av direkte analyser. Jeg håper denne artikkelen kan bidra til forskning om slike prosesser. I et større perspektiv bidrar den til

forståelse av endringsprosesser i skjæringspunktet mellom journalistikk og forretningsutvikling i store mediekonsern, og knytter dermed an til forskning om journalistikkens historiske posisjon mellom stat og marked.² Casen gir også grunnlag for å analysere utviklingen etter samlingen av regionavisene i Media Norge, seinere Schibsted Norge.

Det interne prosjektet ble etter hvert gjenstand for en offentlig debatt knyttet både til spørsmål om redaksjonelt mangfold og til økonomiske spareplaner. Debatten i 2012 kan sies å ha vært den foreløpig siste store mediestrukturdebatten i norsk presse. I *Pressehistorisk tidsskrift*

Det interne prosjektet ble etter hvert gjenstand for en offentlig debatt knyttet både til spørsmål om redaksjonelt mangfold og til økonomiske spareplaner.

nr. 17, 2012 innledet redaktør Arnhild Skre slik:

Vesentlege endringar i medieverda har vore varsla av små teikn. Dei dukkar sjeldan opp følgde av fanfarar og mykje oppmerksamheit. Men sommaren store mediedebatt handlar om eit endringsvarsel som ikkje har komme stille inn på arenaen: Schibsted Norges rapport «Redaksjonell Posisjonering 2015», populært kalla RP15.³

Og hun fortsatte: «Ikke slik å forstå at rapporten har rukke å bli populær anna enn blant dei konsernleiarane og redaktørane som har initiert og laga han.» Casen gir et helhetlig perspektiv på de virkelighetsforståelsene som var dominerende i 2012 – både hos redaktørene og i offentligheten.

Hovedspørsmålene som stilles i artikkelen, er hvordan et redaktørstyrt endringsprosjekt mellom journalistikk og sparing innenfor rammene av et konsern blir utformet og mottatt, hvilke aktører som kjemper om kontroll og tolkningsrammer, og i hvilken grad prosjektet kan ses som en pilot for videre endringer.

Gjennom intervjuer med de sentrale aktørene i prosjektet, hovedsakelig sjefredaktørene i de fire Schibsted-avisene, samt analyse av prosjektrapporten drøfter jeg den interne delen av prosjektet. Del to gransker mediedekningen av RP15-prosjektet og de ulike aktørenes tolkningsrammer, og tar også opp redaktørenes egen oppfatning av debatten. Artikkelen viser diskrepansen mellom de interne vurderingene av prosjektet og den eksterne debatten.

Artikkelen er strukturert slik at den først drøfter den mediehistoriske konteksten for prosjektet. Deretter presenterer jeg metodene og utvalget for den empiriske analysen, før casen diskuteres langs de to hovedperspektivene og gjennom koblingen mellom dem. Avslutningsvis berører jeg konsekvensene av prosjektet etter 2012.

Historisk kontekst – usikkerhet, endring og sentralisering

Både finanskrisen i 2008 og opprettelsen av Media Norge i 2009 utgjør et viktig bakteppe for denne casen. Parallelt med uro rundt den kommersielle modellen mediehusene bygde på, var mediehusene nå en del av et felles Schibsted-eid konsern. Prosjektet Redaksjonell posisjonering 15, RP15, ble initiert i 2011 og fullført i 2012. Det ble til i en situasjon av stor usikkerhet både i markedet og i den redaksjonelle ledelsen i mediehusene.

Økonomisk bakteppe

Den redaksjonelle og økonomiske bakgrunnen for prosjektet var et sterkt fall i annonseinntekter med påfølgende nedskjæringer i Schibsteds avishus. I årene etter finanskrisen fulgte en av de til da største nedbemanningene i norsk presse. Schibsted iverksatte i løpet av 2009 og 2010 kutt på totalt 1,7 milliarder kroner. I alle mediehusene i Media Norge, det vil si regionavisene og *Aftenposten*, var det slutt-pakker og andre innstramminger. Lokal TV-satsingen ble lagt ned. «Ved å kutte på denne måten vil de skjerme det de regner som sin kjernevirksomhet», skriver medieforskeren Sigurd Høst.⁴ Som vi skal

Med fortsatt nedgang i opplag og antall lesere, og med stadig sterkere konkurranse på annonsemarkedet, ville reduserte inntekter bli normaltilstanden i årene fremover

se, er begrepet «kjernevirksomhet» sentralt også når redaktørene skal finne strategier og løsninger gjennom RP15.

I 2010 normaliserte den økonomiske situasjonen seg noe, «men fremtiden var fremdeles usikker. Med fortsatt nedgang i opplag og antall lesere, og med stadig sterkere konkurranse på annonsemarkedet, ville reduserte inntekter bli normaltilstanden i årene fremover», oppsummerer Høst.⁵ Tilsvarende oppsummering ga Høst om avisåret 2011⁶ og 2012⁷. Disse årlige rapportene gir et bilde av pressens økonomi, opplag, nett-tilbud og så videre, men ikke minst kan det leses som en virkelighetsforståelse. I den er det usikkerhet og endring som går igjen. Dette var økonomiske realiteter og narrativer som sjefredaktørene

i mediehusene måtte forholde seg til. De utgjorde bakteppet for redaktørene da RP15-prosessen startet. *Aftenpostens* daværende sjefredaktør Hilde Haugsgjerd sier at de var klar over at de bare hadde en pause i innsparingsrundene: «det vi opplevde da finanskrisen kom, var at den kom kasta over oss. At vi ikke var forberedt. Vi måtte bare i stor grad handle der og da. Så tanken var at vi skulle være forberedt foran neste runde.»⁸

Dette samsvarer med Lucy Küngs funn om at langtidsstrategier nærmest er blitt en umulighet for etablerte medieorganisasjoner:⁹

Rather than engage in traditional strategic planning, strategy work in many cases has become opportunistic and piecemeal, defined on the one hand by firefighting in response to specific challenges and on the other by a large number of individual strategic projects that only, if at all, coalesce into a coherent strategy in retrospect.

Sjefredaktørenes initiativ til internprosjektet RP15 kan altså ses som et forsøk på å unngå et slikt «brannsluknings»-svar på de spesifikke utfordringene som de var overbevist om ville komme. De så et tettere samarbeid mel-

lom redaktørene og redaksjonene som en måte å være forberedt og få større kontroll på. Den teknologiske dimensjonen var også viktig. I *Avisåret 2012* beskrives den slik: «Usikkerheten gjelder fremtidsutsiktene for papiravisen og den brukerbetalte journalistikken. I løpet av året har bransjen fått et nytt moteord (buzzword): digital transformasjon.»¹⁰ Overgangen til et digitalt abonnementsystem var sentralt i en slik transformasjon. *Fædrelandsvennen* ble den første av Media Norge-avisene til å ta betalt for netttinnhold da de startet 14. mai 2012. Ved utgangen av året hadde 15 aviser betal-løsninger.¹¹

Strukturelt bakteppe

Økonomi og struktur henger til en viss grad sammen.

Parallelt med annonsenedgang og sviktende opplag ble konsernbyggingen styrket. I juni 2009 ble Media Norge formelt etablert. De fire mediehusene *Aftenposten*, *Bergens Tidende*, *Fædrelandsvennen* og *Stavanger Aftenblad* gikk inn i selskapet der Schibsted hadde aksjemajoriteten. *Adresseavisen* var opprinnelig tenkt som en del av Media Norge, men både eierskapsbegrensninger og en viss lokal motstand gjorde at avisen heller ble med i et nyopprettet eierselskap – Polaris Media. Det er en av faktorene når Fosse, Tornes og Østbye¹² påpeker at «uansett om man legger børsverdi eller samfunnsmessig betydning til grunn, er dette en av de enkelthendingene som har ført til den største endringen i strukturen i norsk presse».

Media Norge-samarbeidet hadde startet noen år tidligere, i 2006, med uformelle samtaler og en intensjonsavtale. Ifølge daværende sjefredaktør i *Bergens Tidende*, Einar Hålien, var bakgrunnen «... et ønske fra sjefredaktørene om å ta kontrollen over eget eierskap i en periode der medielandskapet er i hastig utvikling».¹³ Redaktørene

var opptatt av å sikre seg innflytelse i selskapet gjennom en vid definisjon av redaktørplakaten og også ved å betone den regionale forankringen.¹⁴ Motstanderne bekymret seg imidlertid for at det skulle medføre en større ensret-

ting av innhold og profil.

Allerede tre år etter at Media Norge ble opprettet, ble det erstattet av Schibsted Norge som ble etablert våren 2012. VG ble da også en del av det felles mediehus-selskapet.

RP15-prosjektet ble igangsatt av sjefredaktørene i Media Norges, seinere Schibsted Norges fire abonnements-mediehus gjennom det såkalte redaktørforum, en samarbeidsgruppe for sjefredaktørene. Et slikt samarbeid startet i 1990-årene da de daværende redaktørene i *Stavanger Aftenblad*, *Bergens Tidende* og *Adresseavisen* gikk sammen om stoffutveksling og felles Europa-korrespondent basert i Brussel. Seinere kom «100 % sport» som et digitalt samarbeidsprosjekt. Da regionavisene ble del av mediekonsernet Media

*Det vi opplevde da finanskrisen kom,
var at den kom kasta over oss. At vi
ikke var forberedt. Vi måtte bare i stor
grad handle der og da*

Norge, kom også *Fædrelandsvennens* og *Aftenpostens* sjefredaktører med i redaktørforumet. Det ble brukt som en arena for diskusjon og erfaringsutveksling. Dessuten var det et forum der redaktørene samordnet seg før viktige konsernledermøter.¹⁵

Datagrunnlag og metode

Det empiriske grunnlaget for artikkelen er intervjuer og tekstanalyse. Det bygger i hovedsak på datainn-samling til ph.d.-studien *Mellom marked og samfunnsoppdrag*¹⁶ om utviklingen av sjefredaktørrollen i Schibsted og Bonnier. Granskingen av den interne prosessen knyttet til RP15 bygger på data fra følgende:

- *Intervjuer* med åtte hovedaktører i RP15-prosjektet. Seks av disse var sjefredaktørene i de fire avisene prosjektet omfattet: Hilde Haugsgjerd i *Aftenposten*, Gard Steiro (konstituert for Trine Eilertsen i 2011) og Trine Eilertsen i *Bergens Tidende*, Eivind Ljøstad i *Fædrelandsvennen* og Tom Hetland (fram til 31. desember 2011) og Lars Helle (fra 1. januar 2012) i *Stavanger Aftenblad*. I tillegg er prosjektleder for RP15, Ole Erik Almlid, intervjuet. Almlid hadde permisjon fra sin jobb som nyhetsredaktør i *Aftenposten* for å lede prosjektet. Den siste informanten er Didrik Munch, konsernsjef for Media Norge og seinere Schibsted Norge. Intervjuene er gjort i 2013–2014 som del av arbeidet med ph.d.-avhandlingen.
- *Tekstanalyse* av prosjektgruppens rapport og konklusjoner slik de ble presentert i to sluttdokumenter kalt «Prosjektdokumentasjon» og «Oppsummering». Begge hadde tittelen «Bloody fantastic content. That's our paywall strategy».

Til analysen av dekningen av RP15 i mediene har jeg brukt avisartikler fra prosjektet første gang ble omtalt i *Dagens Næringsliv* i juni 2012 og ut året. Følgende metoder og materiale er grunnlag for analysen:

- Innholdsanalyse av totalt 145 avisartikler som utgjør mediedekningen av RP15 og nedbemanningsprosessen i etterkant. Artiklene er funnet i Retriever med søkeord «RP15», «Redaksjonell posisjonering 15» og «Schibsted» i

perioden 1. juni 2012 til 31. desember 2012. Jeg har brukt et kodeskjema med antall artikler per avis, kildekategorier fordelt på avis, vinkling av artiklene som omhandler RP15. I tillegg har jeg analysert aktørenes ulike posisjoner og tolkningsramme.

«Ingen hellige kuer» – den interne RP15-prosessen

Samarbeid og et ønske om å ha kontroll hadde som nevnt lenge stått på agendaen til redaktørene.¹⁷ Det nye med RP15 var omfanget og et tydeligere innsparringsperspektiv enn tidligere, ifølge Tom Hetland i *Stavanger Aftenblad*. Daværende konstituert sjefredaktør i *BT* Gard Steiro mener derimot at innsparring ikke var et drivende motiv for RP15 i startfasen. I løpet av prosjektperioden ble det imidlertid klart at den økonomiske utviklingen gikk langt raskere i negativ retning enn redaktørene hadde antatt. Mens perspektivet i utgangspunktet var posisjonering fram mot 2015, gikk det i stedet mot ny nedbemanning allerede i 2012.

Høsten 2011 diskuterte imidlertid redaktørene hvordan de skulle lage god journalistikk med færre ressurser, og hvordan kjerneverdiene skulle sikres i en presset medievirkelighet. Initiativet til prosjektet kom fra *Aftenpostens* sjefredaktør Hilde Haugsgjerd, som også var leder av redaktørforum og redaktørenes representant i styret i Media Norge. Med RP15 skulle redaktørene få en verktøykasse til bruk når budsjettene måtte reduseres. Indirekte bekreftes et relasjonelt maktperspektiv av prosjektlederen for RP15, Ole Erik Almlid: «Jeg tror det var viktig for redaktørene å få styring på prosessen selv, ikke komme under hælen på direktørene. For dem var det et viktig poeng å se på samarbeid uten at det gikk på bekostning av produktet.» Oppdraget med å gjøre analyser, skaffe kunnskap og verktøy ga sjefredaktørene i de fire mediehusene til redaktører på nivået under seg, hovedsakelig nyhetsredaktører. Prosjektgruppen hadde medlemmer fra hvert mediehus med *Aftenpostens* nyhetsredaktør, Ole Erik Almlid som prosjektleder. Det syvende medlemmet kom fra Schibsted sentralt. Prosjektgruppen hadde sitt oppstartsmøte 10. januar 2012. I styringsgruppen satt de fire sjefredaktørene Hilde Haugsgjerd fra *Aftenposten*, Eivind Ljøstad fra



Figur 1: Utfordringer og mandat for RP15-prosjektet – fra Prosjektdokumentasjon RP15.

Fædrelandsvennen, Lars Helle fra *Stavanger Aftenblad* og Trine Eilertsen fra *Bergens Tidende*.

Mandatet var åpent, ifølge en av informantene, Trine Eilertsen: «De fikk helt frie hender. Ingen hellige kyr. Alt kan diskuteres. Ting som vi aldri har turt å snakke om før.»

Målsettingen med prosjektet var å «Foreslå mulige samarbeidstiltak og andre tiltak som vil spare ressurser og frigjøre ressurser i Media Norge (forkortet MNO), som samtidig vil støtte opp under og utvikle mediehusenes fremtidige posisjonering».¹⁸ Mandatet skisseres i figur 1. Gruppen hadde ifølge prosjektleder Almlid flere diskusjoner om mandatet, men det var ingen uenighet om at prosjektet skulle kartlegge og bygge de enkelte mediehusenes posisjoner og komme med forslag for å styrke journalistikken i en ny tid. Samtidig var effektivisering og omstilling fra tungrodd papiravis-organisasjon til heldigitale mediehus klart uttrykte mål. I mandatet er også redaktørenes situasjonsforståelse tydelig: Mediehusene taper opplag, annonseinntekter og markedsposisjon og må finne nye forretningsmodeller.

I tillegg var oppgaven å finne kortsiktige og langsiktige tiltak, og mandatet åpnet for forslag om å legge ned redaksjonelle satsinger eller etablere nye.

Prosjekteier var sjefredaktøren, men konsernledelsen ved Didrik Munch var orientert om planene, med på å diskutere mandatet og bidro med penger og personer. Graham Murdock (1982) skiller mellom allokativ og operasjonell kontroll. Eierne har allokativ kontroll gjennom utforming av strategier og mål, ved vedtak om prioritering av ressurser og satsinger, ved forvaltning av overskudd og ved beslutninger om kapital, lån og så videre. Den operasjonelle kontrollen foregår lenger nede i organisasjonen, gjerne på redaktør- og direktørnivå, og dreier seg mer om dag-til-dag-prioritering og satsinger innad i enkeltorganisasjonene. Men disse vil igjen være preget av beslutninger tatt i konsernledelse og styre. RP15-prosjektet er i skjæringspunktet mellom de to formene for kontroll ved at sjefredaktørene forsøkte å utforme nye strategier, mål og offensiv prioritering av ressurser og satsinger. Mitt materiale gir ikke grunnlag for å hevde at eierne direkte brukte sin innflytelse

til å legge føringer eller styre prosjektarbeidet som sådan, selv om de var orientert og bidro med ressurser. Men mye av arbeidet var i tråd med konsernledelsens oppfatninger, noe som også blir tydelig i analysen av den offentlige debatten om prosjektet. Det kan innvendes at i en eller annen form vil eiere alltid ha innflytelse gjennom strukturer og verdier i organisasjonen, slik Curran hevder i en studie av journalistisk autonomi.¹⁹ «However», fortsetter han, «it is the way in which these structures and values are shaped by internal processes of control within news organizations which require more critical attention.»

Flere studier har pekt på et større fellesskap og samarbeid mellom redaksjonelle, økonomiske og teknologiske deler av medieorganisasjonene.²⁰ Prosjekt- og styringsgruppen til RP15 besto imidlertid hovedsakelig av redaksjonelle ledere, var styrt ut fra eksisterende redaktørsamarbeid og hadde det

informantene beskriver som et «tenketank»-motiv.

Innholdet i rapporten

RP15-rapporten drøfter funn i to hovedgrupper: «produkt» og «organisasjon». Den slår fast at mediehusenes omdømme er knyttet til kjernejournalistikken, det er den som er «vårt gull».²¹ Videre slås det fast at «Kjernejournalistikken representerer et stort inntekstpotensial, også digitalt, hvis vi videreutvikler vår journalistikk slik at vi tilfredsstiller lesernes behov for å møte oss i alle kanaler, med produkter som ivaretar hver kanals fortrinn». Rapporten viser at synet på lesere, eller brukere, som inntektskilde digitalt har begynt å ta form.

I hovedkonklusjonene om endring i «organisasjon» er det særlig dreining i perspektiv fra «print vs. nett» til «betal vs. ikke-betal». Det er «storyen first» som skal være førende for det journalistiske

	Nivå	#	Tiltak	Kostnads -potensial	Arsverk
Kortsiktige tiltak	Nivå 1 Disse tiltakene bør gjennomføres umiddelbart.	1	Felles tegneserie/spill osv	0,5 MNOK	
		2	Felles oversettelse		
		3	Multimediale avdelinger		
		4	Kompetansehevingsprogram		
	Nivå 2 Disse tiltakene utredes umiddelbart	5	Felles arkiv	8 MNOK	10
		6	Billedbehandling	4 MNOK	7
		7	Nytteredaksjon	10 MNOK	10
		8	Felles eventkalender	1,5 MNOK	2
		9	Optimal bruk av Newspilot/effektiv desk	20 - 30 MNOK	28
		10	Forbedret grafikkproduksjon	1 MNOK	
Langsiktige tiltak	Nivå 3 Disse tiltakene må utredes. Sjefredaktører vurderer igangsettelse.	11	Nyhetsbyrå	5 MNOK	
		12	Felles anmelderi	3 MNOK	
		13	Felles meningsstoff	0,5 MNOK	
		14	Feature magasin og helg	20 MNOK	19
		15	Felles utenriksredaksjon	5 MNOK	5
		16	Felles forlag		
		17	Felles innsikt og forskning	0,5 MNOK	
		18	Felles prof. analyseavdeling		
		19	Redusert kveldsbemanning	6 til 10 MNOK	
		20	Endring i trykkerstruktur		
TOTAL				85 til 100 MNOK	81

Figur 2: Samarbeids- og kostnadsreducerende tiltak – Prosjektdokumentasjon RP15.

arbeidet.²² Det bekrefter overgangen til en tro på en forretningsmodell med publikum som kjernen i inntektsstrømmen. For å få det til må mediehusene bli «mer multimediale, konseptlojale, analytiske og kommersielle for å sikre oss inntekter fra journalistikken. Behovet for organisasjonsendringer, kompetanseheving og rekruttering er derfor stort».²³

Gruppen drøftet de ulike mediehusenes posisjonering i markedet som et valg av strategi; skulle de fire mediehusene regnes som regionaviser, eller var *Aftenposten* en nasjonal avis? Det ville ha betydning for samarbeid og stoffutveksling. Denne strategioppdelingen tydeliggjør også en klassisk sentrum-periferi-dimensjon og -konflikt som ifølge informantene gjorde seg gjeldende i de interne debattene. Deler av konklusjonen slo fast at mediehusene hadde ulikt kjerneinnhold selv om utgangspunktet var nyhetsformidling for alle. For *Aftenposten* var nasjonale og internasjonale nyheter kjernen, for de tre andre var lokale nyheter kjernen.

Mandatet åpnet for at gruppen skulle foreslå tiltak både «på kort og lang sikt samt rettet mot en situasjon med dramatisk fall i inntektene».²⁴ I sluttrapporten foreslo prosjektgruppen en rekke tiltak delt inn i fire nivåer etter hvor omfattende de var, slik figur 2 viser. Nivå 1-tiltak skulle gjennomføres umiddelbart,

nivå 2 var tiltak som skulle utredes umiddelbart, for tiltakene på nivå 3 var videre utredning opp til sjefredaktørene å vurdere, og nivå 4-tiltak «er ikke aktuelle før ved en eventuell betydelig krise. Dette er worst case».²⁵

«Worst Case» eller «krisetiltak» var det minst konkrete nivået, der gruppen gjennomførte en tenkt øvelse med halvering av staben i mediehusene fra 728 til 364 medarbeidere og et inntektskutt på 350 millioner. Tiltakene på nivå 4 ble ikke konkretisert. Men to av sidene i sluttdokumentasjonen viste til mulige konsekvenser.

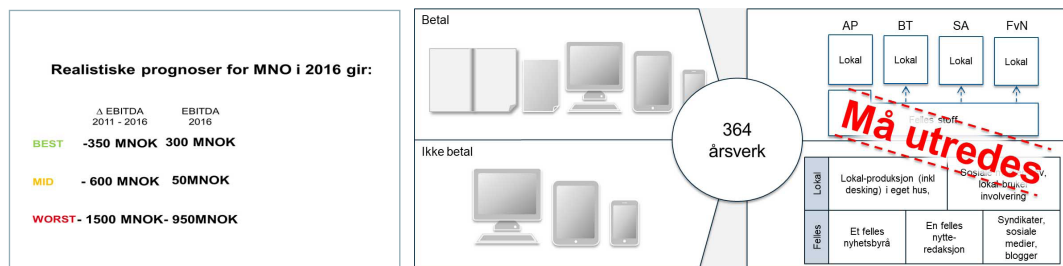
I tillegg til disse fire tiltaksnivåene ble det også skissert mulige nysatsingstiltak, særlig knyttet til

spørsmål om «bundling», sponsorater og allianser.²⁶

På nivå 1 var det som figur 2 viser, få kontroversielle forslag, men heller ikke særlig mye å spare. Nivå 2-tiltakene var om ikke ukontroversielle, så lite omstridte. Her finner vi forslag om felles arkiv

og felles forbrukerjournalistikk innen bil, reise, jobb, bolig og så videre. Begge disse forslagene ble gjennomført. Det felles arkivet ble lagt til *Stavanger Aftenblad*. Forbrukerjournalistikken ble samlet i selskapet Riks, og lokalisert i *Aftenposten*. Argumentasjonen for felles nytte- og forbrukerjournalistikk var at dette ikke berørte kjernevirksomheten.

*Det bekrefter overgangen til
en tro på en forretningsmodell
med publikum som kjernen
i inntektsstrømmen*



Figur 3: «Worst case»-scenarioer fra Prosjektdokumentasjon RP15.

På nivå 3 var forslagene til tiltak flere og potensielt kontroversielle. For det første mente gruppen at sjefredaktørene burde vurdere å si opp avtalen med Norsk Telegrambyrå (NTB) og danne et eget nyhetsbyrå. For det andre var det forslag om å «utrede muligheten for felles anmelderi av filmer, bøker, tegneserier, TV-programmer, TV-serier, musikk og dataspill, samt produksjon av tilhørende nyttestoff». For det tredje foreslo gruppen felles utenriksdekning. Det fjerde forslaget var økt samarbeid om featurestoff, der et felles helgemagasin var mulig. Et femte forslag var endring i trykkeristrukturen. Dette ble ikke konkretisert, og gevinsten ved slike endringer ble ikke tallfestet. Det ble også i liten grad gjenstand for offentlig debatt, men få år seinere ble trykkeriendringer gjennomført i stor skala.

Punkt 2-4 av forslagene la alle opp til økt samarbeid om redaksjonelt stoff – og på områder som tidligere var regnet som særegne for hver enkelt redaksjon. De største diskusjonene underveis handlet ifølge informantene om felles magasin, om utenriksdekningen og posisjonering. Forslaget om felles anmeldere trekkes ikke i samme grad fram av informantene, men var en brannfakkell i offentlig-heten og i interne diskusjoner, noe gruppen også var forberedt på. Dette er ofte sett på som del av meningsstoffet, som igjen vurderes som viktig for demokrati og mangfold. Prosjektgruppen poengterte selv at dette var kontroversielt. I rapporten står det blant annet: «Tiltaket vil være svært omstridt både internt og eksternt, i ulik grad fra hus til hus. Det vil imidlertid være rom for mer samarbeid enn i dag uten at dette fremstår som en trussel mot mediehusenes egenart».²⁷ Tiltaket ble ikke utredet videre.

Forslaget om felles utenriksdekning ble også møtt med skepsis. Her var sentrum–periferi-dimensjonen tydelig. Verden skulle ikke bare ses gjennom *Aftenpostens* Oslo-øyne: «Det har vært ganske viktige symbolsaker. På utenriks så har det fra vår side vært argumentert ganske sterkt for at det må være flere kanaler inn. Altså utlandet skal ikke formidles til resten

av landet via Oslo», sier Tom Hetland i *Stavanger Aftenblad*. Det ble ikke enighet om et utenrikssamarbeid der *Aftenposten* leverte utenriksjournalistikk til alle. I stedet inngikk to av regionavisene samarbeid med danske *Politiken*. Sjefredaktøren i *Aftenposten*, Hilde Haugsgjerd, er uenig med Hetland og med regionavisenes valg: «Jeg er ikke i stand til intellektuelt å forstå det. Det er ingenting i deres analyser som tilsier at leserne deres heller vil ha utenriksstoff fra Danmark.»

Sentrum–periferi-dimensjonen står sterkt i norsk politikk og samfunnsliv, og Mathisen argumenterer for at medienes lokalpatriotiske samfunnsoppdrag kan tolkes som motstand mot sentrum: «Konflikten mellom sentrum og periferi preger både indre rolleoppfatninger og ytre forventninger.»²⁸ Konflikten mellom regionavisene langs kysten fra Kristiansand til Bergen på den ene sida og region- og riksavisen *Aftenposten* på den andre kan ses i samme perspektiv. Det er lokal- og regionaljournalistikken som er kjernen for regionavisene.²⁹ De er dessuten «storebrødre» i

hver sin region, noe som kan forsterke sentrum–periferi-konfliktens preg på rolleoppfatninger og forventninger i dekningsområdet, slik Mathisen beskriver. Debatten om etableringen av Media Norge viser at regionavi-

sene, og ikke minst journalistene her, fryktet dominans og kontroll fra *Aftenposten*.³⁰ I sin rapport fra 2010 om Media Norge-etableringen viser Fosse mfl. til at både journalister og redaktører ser ut til å dele bekymringer for konsekvensene av økt redaksjonelt samarbeid, og særlig for at *Aftenposten* skal ta over de «hardeste» stoffområdene som rikspolitik og utenriksdekning.³¹ De ulike posisjonene i diskusjonene om RP15-tiltakene følger det samme mønsteret.

Det siste punktet, et felles helgemagasin, ble også diskutert langs en sentrum–periferi-akse. Samtlige mediehus hadde sine egne magasiner. Mest kjent var *Aftenpostens* A-magasin.³² Økt samarbeid ville ha «stort kostnadspotensial». Prosjektgruppen la fram tre alternativer «der de mest kontroversielle gir størst besparing»:

*Underveis i arbeidet forsto redaktørene
at nye kutt ville komme raskere enn
forventet, nedgangen gikk kjappere enn
prosjektgruppen kunne jobbe*

1. Vi utveksler alt feature/magasin-stoff og har noen felles leveranser og fellesproduksjon, for eksempel faste spalter.
2. Vi har ett felles magasin, som erstatter dagens helgemagasiner.
3. Alle publiseres i A-Magasinet, som erstatter regionavisens helgemagasiner.³³

De tre alternativene ble vurdert slik: «Valg av alternativ 1 vil kunne ha positiv lesereffekt. Valg av alternativ 2 og 3 innebærer større risiko. Alt 2 vil være problematisk for *Aftenposten*, mens Alt 3 vil være tilsvarende problematisk for regionavisene.»³⁴ Posisjoneringsanalysene som gruppen hadde gjennomført viste at *Aftenpostens* abonnenter og lesere anså *A-magasinet* som en viktig del av tilbudet. Å legge ned *A-magasinet* ble vurdert som å ødelegge kjernevirksomhet. De andre avisene så også sine helgemagasiner som viktige.

Prosjektgruppen tok også opp det de kalte «sponsorater» knyttet til journalistikk og redaksjonelle produkter som en mulig inntektskilde som burde utredes. «Ingen bør naturligvis kunne tolke oss dit hen at vi skal la sponsorer forme eller påvirke vår journalistikk, men for the record: Vi mener det er fullt mulig å gjøre dette uten å komme i konflikt med Tekstreklameplakaten.»³⁵

Underveis i arbeidet forsto redaktørene at nye kutt ville komme raskere enn forventet, nedgangen gikk kjappere enn prosjektgruppen kunne jobbe: «Allerede da vi la fram, så vi at noen av forslagene våre var utdatert», sier prosjektleder Ole Erik Almlid. *BTs* Gard Steiro mener at «(d)et økonomiske taktskiftet kom veldig raskt. Og da ble vi nok vridd mer i retning av sparing.»

Når det gjelder de reelle resultatene av prosjektet, er oppsummeringene blant informantene delt. I tillegg mikses de sammen både med mediedebatten og nedskjæringsperioden i kjølvannet av prosjektet, nettopp fordi disse henger så tett sammen. I styringsgruppen mener sjefredaktørene Eilertsen og Haugsgjerd at med unntak av nyttejournlistikken ble det få konkrete resultater av prosjektet. «Hvis noen hadde orket å skrive om RP15 etter høsten 2012, så hadde de sett at det ble noe av mindre enn 10 prosent, tror jeg», sier Eilertsen. De andre redaktørene er mer

positive: «Arbeidet i seg selv hadde stor verdi. Det har gjort at vi samarbeider bedre på forbrukerstof-fområdet. Det var forløperen til magasinsamarbeidet som vi nå har, og mange andre små og store ting», sier *Fædrelandsvennens* sjefredaktør Eivind Ljøstad. Han bekrefter dermed pilotverdien av RP15. Våren 2014 ble det satt ned et liknende prosjekt kalt «Kysten rundt» – uten *Aftenposten*, men med *Adresseavisen*. Konserndirektør Didrik Munch oppsummerte RP15 på denne måten i intervju til denne casestudien i 2014:

Ettertiden har vel vist at vi kunne gjort mer. Da hadde vi sikkert fått enda sterkere kritikk. Det var uheldig at den rapporten lakk ut før vi hadde fått informert ordentlig internt. Og det gjorde at det ble litt mer temperatur en periode. Men realiteten i den mener jeg var helt riktig.

Det viser at redaktørene og konsernledelsen hadde felles forståelse av tiltakene i prosjektet.

I mars leverte prosjektgruppen sin dokumentasjon, og 18. juni ble de tillitsvalgte formelt informert. Da hadde den første artikkelen om prosjektet allerede stått på trykk, og mediedebatten var i gang. 10. august presenterte Schibsted sin kvartalsrapport, deretter fulgte kuttplaner i de enkelte mediehusene med frist til november med å søke sluttpakker. RP15 hadde sporet av.

Virkeligheten utenfor prosjektet

Da rapporten ble levert, var det klart at det ville bli økonomiske nedskjæringer i mediebransjen og konsernet. Hvordan så den økonomiske virkeligheten ut utenfor prosjektet?

Kvartalsrapporten til Schibsted første kvartal 2012 viste en nedgang i annonseinntekter og opplag for de fire mediehusene i prosjektet. Papirannonsene hadde en nedgang på tre prosent. Selv om de digitale annonseinntekter økte med 25 prosent, så veide ikke disse opp for tapet i papirannonser. På grunn av prisøkning økte opplagsinntektene, men opplaget falt med 3,1 prosent allerede de første månedene av 2012.³⁶ Da Schibsted la fram sin neste rapport, kvartal 2 / halvårsrapport 10. august,³⁷ viste tallene at den digitale annonseveksten nå bare var ti prosent.

Nedgangen for annonser på papir var hele ni prosent.

Papiropplaget for alle norske aviser i 2012 var totalt 3,2 prosent mindre enn året før.³⁸ Regionavisene i RP15 mistet fire prosent av papiropplaget,³⁹ mens VG mistet hele elleve prosent. De negative tallene utløste innsparingsplaner og sluttpakker i alle mediehusene. *Aftenposten* la ned *Aften*-utgaven, lokalredaksjoner ble kuttet i *BT* og *Aftenbladet*. I sin årsrapport oppsummerte Schibsted:

I andre halvår 2012 ble det utarbeidet et kostnadsprogram som vil få en effekt på NOK 400 mill. i 2013–2014. Blant tiltakene er nedbemanning, sentralisert annonseproduksjon og kundeservice, samarbeid om støttetjenester og salg, redaksjonelt samarbeid og større bruk av designmaler og bedre produksjonsplanlegging.⁴⁰

Murdocks klassiske skille mellom allokativ og operasjonell kontroll er tydelig.⁴¹ Konsernets vurdering av den økonomiske krisesituasjonen ble bestemmende for utviklingen i mediehusene. Redaktørens operasjonelle kontroll var i stor grad begrenset til å avgjøre hvordan kuttene skulle gjennomføres. Annonse- og opplagsnedgangen fikk konsekvenser for RP15-prosjektet på flere måter. Først og fremst ble sjefredaktørens verktøy-jakt kun oppfattet som planer for kutt, slik vi skal se i neste del, medieanalysen. «Støyen rundt skyldes at det kom sammen med nedbemanningsprosessen. Det blei blanda sammen, og folk visste ikke helt hva RP15 var, og hva som var omstilling», sier sjefredaktør Lars Helle i *Stavanger Aftenblad*. Dessuten stoppet diskusjonen om de foreslåtte langsiktige tiltakene, fordi det var behov for akutte tiltak etter at Schibsted-konsernet lanserte sine nedskjæringsplaner. På kort sikt ble altså gevinstrealiseringsfasen av selve prosjektet nærmest borte. En ny «brannslukkings»-strategi⁴² ble satt inn.

«Grådighet og mangfold» – RP15 i offentligheten

Redaktørenes relativt samstemte oppfatninger i det interne RP15-prosjektet ble sterkt utfordret i den offentlige mediedebatten som fulgte. Uroen

omkring prosjektet startet i mediene. Rapporten ble i juni «lekket» til *Dagens Næringsliv*. Lekkasjen kom før rapporten var formelt overlevert til tillitsvalgte i mediehusene, og mange ansatte hørte derfor om RP15 for første gang gjennom avisoppslagene.

I denne delen drøftes RP15 gjennom mediedekningen prosjektet fikk. Formålet med analysen av debatten er å avdekke hvordan de ulike aktørene posisjonerte seg til casen, og hva som var de dominerende tolkningsrammene. Gjennom en slik tekstanalyse vil også forholdet mellom redaktørenes situasjonsoppfatning og oppfatningen i offentligheten tydeliggjøres.

Materialet i analysen er totalt 145 artikler i norske medier fra 1. juni til 31. desember 2012. Artiklene er funnet i søkebasen Retriever med søkeordene «RP15», «Redaksjonell posisjonering 15» og «Schibsted». 66 artikler omhandler direkte eller indirekte RP15, mens de resterende hadde den større konteksten med påfølgende nedbemanning og innsparing som hovedtema. I analysen av deknningen ser jeg først på omfanget og på hvilke aktører som dominerer spaltene. Deretter gjør jeg en innholdsanalyse av vinklingen og de tolkningsrammene de ulike aktørene bruker.

Tabell 1 viser det totale antallet artikler fordelt på avis samt kildene som er representert i artiklene. *Dagens Næringsliv* (DN) har de fleste artiklene, etterfulgt av *Klassekampen*. Schibsted-avisene i prosjektet hadde varierende dekning, *Aftenposten* mest med 16 artikler, *Fædrelandsvennen* minst med seks.

I tillegg viser tabellen de ulike aktørene i deknningen og i hvilken grad de kom til orde. Det er fem hovedkategorier aktører: klubbledere og ansatte, redaktørene i Schibsted, konsernledelsen, direktører i konsernet samt forskere og kommentatorer. I kategorien «andre» finner vi hovedsakelig representanter for grupper som vil bli berørt av tiltakene i RP15. Det dreier seg for eksempel om lederen i Kritikerlaget som frykter at mangfoldet forsvinner hvis avisene samarbeider om anmeldelser⁴³, men også om lederen i Sponsorforeningen som ønsker Schibsted-redaktørene velkommen på sponsormarkedet⁴⁴.

Fagforeningsledere og redaktører utgjør de viktigste kildene i deknningen. Redaktørene forsvaret pro-

Tabell 1: Kilder i nyhetssakene om RP15/ nedbemanning 1.6.12–31.12.12 (hele tall)

Mediehus/avis	Antall artikler	Kilder i nyhetssakene						
		Fagforening/ansatte	Schibsted-redaktører	Konsern-ledelse	Schibsted-direktører	Forskere/mediekomm.	Andre	Ingen
Dagens Næringsliv	34	25	19	6	7	0	5	0
Klassekampen	26	20	9	4	1	11	9	2
Stavanger Aften-blad	11	3	4	0	1	0	1	0
Bergens Tidende	11	4	2	2	2	1	0	0
Aftenposten	16	6	8	2	3	1	3	0
Fædrelandsvennen	6	2	2	2	1	0	0	0
Journalisten	9	13	5	0	3	0	6	0
Kampanje	11	3	5	3	1	5	4	1
Andre ¹	21	14	10	3	0	5	2	1
Totalt	145	93	70	23	19	27	30	4

¹ I kategorien «andre» er følgende representert: Bergensavisen, Adresseavisen, NTB, Trønder-Avisa, NRK Hordaland, Kristiansands Avis og Rogalands Avis.

sjektet og prosessen – mest aktive er Hilde Haugsgjerd fra *Aftenposten* og Trine Eilertsen fra *BT*. Tilsvarende er konserntillitsvalgte Finn Våga og Rune Valderhaug samt mediehusenes klubbledere de sentrale fra fagforeningene. De framstiller RP15 som del av en større plan: «Jeg tror ledelsen i avishusene vil se på dette som en kjærkommen mulighet for å innføre disse tiltakene i RP15 for å spare penger», sier Finn Våga.⁴⁵

Representanter for konsernledelsen intervjues langt sjeldnere. Konserndirektørene Rolv Erik Ryssdal og Didrik Munch henviser begge til at RP15 er redaktørenes prosjekt, og vil ikke kommentere det konkret. Styreledere i Schibsted og Tinius-stiftelsen, Ole Jacob Sunde og Ryssdal, trekkes inn når spørsmålet om ledelsens høye lønninger og bonussystem kommer på dagsordenen.

Kommentatorene og forskerne blir hovedsakelig brukt i *Klassekampens* saker, og uttaler seg kritisk om

prosjektet og prosessen. Direktørene er i liten grad kilder. De blir først sitert når nedbemanningen starter, og ingen av dem uttaler seg spesifikt om RP15.

I mediedekningen kan vi grovt skissere tre faser. Den første starter med DN's avsløringer om RP15 den 7. juni og strekker seg fram til Schibsteds kvartalresultat blir offentliggjort 10. august. Fase to går fram mot slutten av september og inkluderer sjefredaktørenes presentasjon av kuttplaner i de ulike mediehusene den 22. august. Den siste fasen er særlig oktober/november da kuttene forhandles om og realiseres gjennom sluttpakker i mediehusene. Det er primært i de to første fasene at debatten foregår.

Den første presentasjonen av RP15 hadde titelen «Forbereder massive kutt».⁴⁶ I ingressen sto det: «Et internt prosjekt kalt 'Redaksjonell posisjonering' skal effektivisere driften av Schibsteds aviser i Norge. Omstillingen skal kunne gi kostnadskutt på

450–700 millioner kroner innen 2016». Journalisten skrev: «Bak de mest kontroversielle tiltakene er det påtegnet følgende kommentarer: «Her kan det bli bråk» og «Kan bli utfordrende». Tiltakene det ble vist til, var i hovedsak helgemagasiner, utenriks og forbrukerstoff. Konserntillitsvalgt Rune Valderhaug sa i samme artikkel at «... vi oppfatter dette som et rent spareprosjekt». Både konsernsjef Didrik Munch og sjefredaktør Trine Eilertsen avviste tallene: «Vi jobber med forskjellige prosjekter for å forberede oss på den virkeligheten vi står overfor. Prosjektet 'Redaksjonell posisjonering 2015' er ett element i dette. Det er sjefredaktørene som har tatt initiativ til det», sier Munch.»

Den dominerende tolkningsrammen er at RP15 var et opplegg for nedskjæringer, et «spareprosjekt». Undersøkelsen viser at dette første perspektivet i stor grad ble førende for resten av mediedekningen. Flere andre medier viste til DN's reportasje og ga sine kommentarer tilsvarende ramme: «Spareplaner har alltid mystiske navn. RP15 er navnet på en smartkort-leser, en jordbruksmaskin – og på Schibsteds plan for å kunne kutte kostnader på mellom 450 og 700 millioner kroner innen 2016».⁴⁷ Rykter om forestående kutt ble bekreftet da Schibsted la fram kvartalsresultatet i august, og på den måten ble tolkningsrammen av RP15 ytterligere sementert.

I den første fasen av mediedekningen på forsommeren dominerte RP15-prosjektet og tiltakene som ble foreslått. 66 av de 145 artiklene omhandlet direkte eller indirekte RP15. Gjennomgangen av kilder i dekningen viste at de ulike aktørene tok eller ble gitt ulike posisjoner. For å vurdere om dekningen hadde en slagside overfor prosjektet, har jeg i tillegg analysert vinklingen i de 66 artiklene som berører RP15. Formålet er å vise om artiklene har en negativ, positiv eller nøytral vinkling til RP15 og redaktørene. Analysen av vinkling i 66 artikler viser at 59 prosent var negative, 29 prosent nøytrale og bare 12 prosent hadde en positiv vinkling til prosjektet og redaktø-

rene. Det var altså klar overvekt av kritiske artikler, og redaktørenes tolkningsramme ser ut til å ha hatt minst gjennomslag.

Tolkningsramme og posisjoner

Innholdsanalysen viser at det var klare og polariserte temaer som gikk igjen i dekningen. Disse var uttrykk for de ulike aktørenes posisjoner og tolkningsramme. De kan for det første ses som situasjons- eller virkelighetsforståelse og for det andre som posisjonering i en kamp både om opinionen og om makt og innflytelse innad i mediehusene. I tillegg er posisjonene også uttrykk for en kamp langs de tradisjonelle skillelinjene i mediene – mellom børs og katedral, marked og samfunnsoppdrag.

Vi kan dele inn debattposisjonene etter hvorvidt de var kritiske eller støttende til prosjektet og Schibsted. Det var tre tolkningsrammer innenfor

de kritiske posisjonene og tilsvarende i den støttende. I tillegg var det på hver av sidene kritikk av prosessen; de tillitsvalgte kritiserte redaktørene for ikke å ha informert, mens redaktørene kritiserte de tillitsvalgte for å bruke mediene som debattarena

istedenfor å diskutere internt.

De kritiske aktørenes posisjoner og fortolkningsramme kan deles inn i tre hovedområder:

For det første at både prosjektet og de påfølgende nedskjæringene ikke bare var sparing, men måtte forstås i perspektivet «børslogikk». Det handlet om børsnoterte og grådige eiere som ville ha mer utbytte. Blant målbærerne av en slik fortolkning finner vi særlig journalistene, de tillitsvalgte, men også forskere og kommentatorer. *Aftenpostens* klubblleder Knut A. Nygaard mente utviklingen i medieeierskap var en fare for demokratiet: «Samfunnsoppdrag er et fint ord, og selv om noen av konserndirektørene har det ordet i sitt vokabular, oppfatter jeg det bare som innholdsløst i denne sammenhengen. Det er ikke samfunnsoppdraget som styrer oss lenger, men driftsmargin og børsen.»⁴⁸

Den dominerende tolkningsrammen er at RP15 var et opplegg for nedskjæringer, et «spareprosjekt»

Arild Berg Karlsen, tillitsvalgt i *Bergens Tidende*, sa det samme etter kuttene: «Dette er helt sikkert som følge av at vi nå er del av Schibsted, og at det er et børssnotert selskap. Dette er børsens logikk, aksjekurser skal ikke synke, men stige i verdi.»⁴⁹

Mindre retorisk argumenterte medieforsker Paul Bjerke: «Slik jeg ser det har disse redaktørene satt seg ned i forkant, som en forsvarsstrategi, og sett på hva slags kutt de kan gjøre i driften for å tilfredsstille en børssnotert eier som ikke kan akseptere noe annet enn en betydelig positiv driftsmargin.»⁵⁰

For det andre var en tolkningsramme at redaktørene framsto som verktøy for konsernledelse og eiere. Målbærere av denne forståelsen var både mediekommentarer, tillitsvalgte og forskere. Under tittelen «De nye mellomlederne» spurte *Morgenbladet*: «Er dagens redaktører redusert til håndlangere for avisens eiere?»⁵¹ Klassekampens sjefredaktør Bjørgulv Braanen kritiserte planene i en kommentar og sa:

Redaktørene i de norske regionavisene opptre nå mer og mer som konsernredaktører. De forholder seg til det samme styret, og det redaksjonelle og forretningsmessige samarbeidet er så tett at det vil være umulig for noen av dem å argumentere for en selvstendig kurs, langt mindre sette den ut i livet.⁵²

I første del av dekingen skrev tillitsvalgt Finn Våga en kronikk i *DN* med tittelen «Grådighetens pris»:⁵³ «Nok en gang må leserne og de ansatte betale prisen for at konsernets eiere aldri synes å tjene nok penger på mediebedriftene.» For høy driftsmargin og ledernes «fete bonusordninger» ble trukket fram som eksempler og ble del av de moralske vurderingene. Våga kritiserte også redaktørene: «Sjefredaktørene må aldri bli tafatte tilskuere til eiernes gledesdans rundt gullkalven.»

For det tredje fantes det en kritikk av selve innholdet i RP15-rapporten. Det gjaldt særlig forslagene om mer stoff- og magasinsamarbeid og om sponing som mulig inntektskilde. Kritikerne mente at en slik samordning av innholdet ville være et brudd med pressens samfunnsoppdrag: «God journalistikk er et offentlig gode. Kvalitetsjournalistikk kan ikke drives

uten omkostninger, ikke i noen betydning av det siste ordet i setningen foran denne. Det koster penger. Og det koster mer. Det koster ubehag ...», skrev medieforsker Martin Eide i *BT*.⁵⁴

I tillegg ville forslagene kunne utgjøre en trussel mot mangfoldet. En sterkere konsentrasjon av eierskap bekymret flere forskere:

«Samarbeid om stoffproduksjon på nett har eksistert lenge, men når det blir snakk om meningsstoff, analyser og utenriksnyheter, går det mer og mer på bekostning av hvor mange stemmer man sitter igjen med i den norske offentligheten. Faren er at man kommer i en situasjon hvor én eier betyr én stemme», uttalte professor Tanja Storsul i Klassekampen.⁵⁵

Martin Eide etterlyste motstand fra redaktørene mot eiernes avkastningskrav, og mente at både redaktørrollen og journalistikkens samfunnsoppdrag måtte mobiliseres i debatten. Det kan på mange måter oppsummere RP15-kritikernes tolkningsrammer: «Jeg hører til dem som mener at redaktørrollen er en viktig rolle i et moderne samfunn, og at debatten trenger ordstyrere. Redaktører og journalister kan fylle en slik rolle – om de forstår sin rolle.»⁵⁶

De positive aktørenes posisjoner og fortolkningsramme kan også deles inn i tre hovedområder. Det var særlig Schibsted Norge-redaktørene, konsernledelsen og styrelederen som utgjorde denne kategorien.

For det første argumenterte særlig redaktørene for at prosjektet skulle sikre kvalitetsjournalistikk og kjerneverdiene. Sjefredaktør i *Stavanger Aftenblad*, Lars Helle, karakteriserte prosjektet som en «tenketank» og gikk i rette med *Klassekampens* journalist: «Nå gjør du det samme som andre journalister som har skrevet om denne saken har gjort: Du foregriper gjennomføringen av forslagene vi har framsatt. Hensikten med å iverksette rapporten overhodet, er at vi skal ta vare på journalistikken vi driver, og at den skal stå for styrking av de journalistiske kjerneområdene.»⁵⁷

Tilsvarende sa *Aftenpostens* sjefredaktør Hilde Haugsgjerd at hennes hovedmål var «Å sikre at *Aftenposten* også om fem og ti år kan spille en rolle i det

norske demokratiet ved å drive kvalitetsjournalistikk om viktige spørsmål i samfunnet.»⁵⁸

For det andre, og kanskje viktigst, var virkelighetsorienteringen at vi befant oss i et nytt medieland-skap som krevde en total omstilling dersom mediene skulle overleve. Som vist tidligere var «buzzordet» i 2012 nettopp «digital transformasjon». Her var både redaktører, konsernsjefer og styrelederen på linje. Redaktørene mente at klubbliderne ikke hadde forstått at RP15 skulle styrke kjernevirksomheten fordi «(d)e norske avisene er inne i en vanvittig struktur- endring. Opplaget på papir kommer ikke til å øke, og vi kan ikke få de samme inntektene digitalt», sa Lars Helle.⁵⁹

Didrik Munch definerte problemet som medi-ehusenes manglende digitale transformasjon. Han avviste årsaksforklaring om grådighet, og hevdet at utfordringene «primært skyld(t)es strukturelle endringer i medievaner og markeder, ikke eiernes krav til avkastning».⁶⁰ Styreleder Ole Jacob Sunde trakk også fram forklaringsmodellen om at den digi- tale transformasjonen innebar «et strukturelt skifte»: «Tommelfingerregelen er at vi mister 90 prosent av inntektene når en leser flytter seg fra papir til nett. Det er på bakgrunn av dette vi må diskutere de varslede kuttene», sa Sun- de.⁶¹ Mens *Aftenposten*-journalist Sturle Scholtz Nærø mente Schibsted- ledelsen drev «ren utplyndring» av avisene og en rasing av Tinius sitt livsverk,⁶² hevdet Sunde, at «... vi ville svikte arven fra Tinius og vårt lederansvar om vi ikke tok de nødvendige skritt for å sikre mediehusene en lønnsom fremtid i den digitale verden».⁶³

For det tredje var det en posisjon som dels var et svar på kritikken mot redaktører som hånd- langere for konsernledelsen, og samtidig en ny fortolkning av hva som var ansvarlig lederskap. Sjefredaktør Trine Eilertsen i *BT* svarte på kritik- ken medieforsker Martin Eide reiste av redaktøre- nes manglende motstand mot konsernledelsen:

Men samtlige er enige om at mediedekningen var skeiv, og at de selv håndterte både informasjonen til de tillitsvalgte og mediedekningen dårlig

Eide savner sjefredaktører som taler eierne midt imot og utfordrer dem på driftsmarginer og strategier. Han mener symbolikken i slike handlinger er viktige. Jeg mener at reell påvirk- ning og en fornuftig dialog med eierne, er mye viktigere enn symboler. En sjefredaktør som kun søker symbolseire og kortsiktig popularitet, får noen morsomme dager på jobben. Men hun blir raskt en klovn, og leserne og de ansatte i *BT* fortjener bedre. De fortjener også bedre enn redaktører som bare tar ordre fra eieren, og umælende går i gang. Det gjør ikke sjefredaktø- rene i Schibsted.⁶⁴

«En klassisk infokatastrofe»

I intervjuene til casestudien gir informantene uttrykk for ulike oppfatninger om RP15 og resultatet. Men samtlige er enige om at mediedekningen var skeiv, og at de selv håndterte både informasjonen til de tillitsvalgte og mediedekningen dårlig.

De første oppslagene kom overraskende: «Vi kom veldig bakpå så det ble en utrolig kjip historie for alle redaksjonene», sier Eilertsen. «De fikk vite det via DN, en helt klassisk info- katastrofe egentlig. Og det gjør noe med tilliten til oss redaktører når de får vite så viktige nyheter fra andre enn oss.» Gard Steiro mener kombinasjonen av ulike uheldige faktorer fikk

stor betydning:

Jeg tror ingen var forberedt på hvor hardt dette ville slå. Men det er klart når du ser de ingredi- ensene du putter i gryten: Et RP15-prosjekt som virkelig går helt inn i kjernen av journalistikken. Et konsern som skal kutte. Noen ledere som har høye lønninger. Da blir det eksplosivt. Hvis RP15 ikke hadde kommet sammen med en kut- trunde, så tror jeg den debatten kunne blitt mye bedre.

Både redaktørene og prosjektleder Almlid mener at framstillingen av prosjektet var feil: «Det var helt lat-



Figur 3: FSjefredaktør Lars Helles tekst på forsiden av Aftenbladet sier blant annet: «Velkommen til den nye aftenbladhelgen. Norges mest leste samtidsmagasin vil heretter komme sammen med Aftenbladet hver fredag. Vi kunne ikke si nei da vi ble invitert inn i samarbeidet rundt en av de største suksessene i norsk presse, A-magasinet (...) Aldri tidligere har vårt motto om å gjøre verden mindre og Rogaland litt større passet bedre enn akkurat i år!»

terlige reaksjoner. Fullstendig misforstått. Vi ble tillagt motiver. Det var «Oslo mot resten». Reaksjonene tyda på at en ikke var realitetorientert i redaksjonene», sier Almlid.

Kritikken om at sjefredaktørrollen var blitt konsernstyrt og ufri, blir også motsagt av redaktørene. RP15 var så upopulært at det ifølge Trine Eilertsen «nærmest ble tolket som at 'dette kan ikke sjefredaktørene stå bak. Det må være noen fæle økonomer og direktører som står bak'». Sjefredaktørene får støtte fra konsernsjefen i Schibsted Norge, Didrik Munch: «Det er jo bare tull. Produktene våre blir dårligere hvis vi ikke har gode, selvstendige og oppegående sjefredaktører». Den eneste som reflekterer selvkritisk over mellomleder-begrepet, er Tom Hetland:

Det er ikke vanskelig å kjenne seg igjen i. Ikke på den måten at du står der og utfører direktiv. Det handler om at du nok har fått en redaktørrolle der det er større grad av fellesforståelse mellom redaktører og direktører og konsernledelse om den overordna situasjonen. Og at redaktørene på en måte har akseptert at deres rolle også består i å administrere mediehuset på en sånn måte at en skal komme økonomisk

godt ut av det.

Sjefredaktørenes egne beskrivelser av hensikten med prosjektet der journalistikken var i sentrum, ble altså i stor grad mistrodd og motsagt i offentligheten og internt i mediehusene. Det illustrerer kjernekonflikten i journalistikken: balansen mellom samfunnsoppdrag og marked. Det kan i tillegg ses i lys av utviklingen av en mer managementpreget redaktørrolle,⁶⁵ men også som et uttrykk for en oppfatning av den journalistiske siden av redaktørrollen som mer moralsk akseptabel og høyverdig enn den økonomiske ledelsessiden. Som Duffy oppsummerer: «management as an editorial function is routinely written about in more pragmatic and less idealistic terms than the journalism that is being managed.»⁶⁶

Tiden etter 2012

Denne casestudien har tatt for seg utviklingen av det interne prosjektet RP15 og debatten i etterkant i 2012. Resultatet av RP15 var ifølge sjefredaktørene magert. Men det var samtidig starten på en større endringsprosess. Hva som skjedde etter 2012, er ikke del av studien, men noen utviklingstrekk rundt de mest omdiskuterte punktene kan kort skisseres.

Spørsmålet om helgemagasinene var ett av stridstemaene i 2012. I 2013 startet *Bergens Tidende*, *Aftenbladet*, *Fædrelandsvennen* og *Adressa* et helgemagasinsamarbeid med utveksling av stoff og ett felles produksjonssted. Tre år seinere, i januar 2016, ble imidlertid de regionale helgemagasinene på papir lagt ned. Da ble A-magasinet helgetilbudet for alle RP15-avisene – på tross av den tidligere motstanden. Både sjefredaktørene og Putin prydet forsiden på det første nummeret. (se bildet forrige side).

Det som ble vurdert som problematisk og uaktuelt i 2012, var nå realitet – uten at det skapte mediedebatt. Denne beslutningen kom etter mine intervjuer med redaktørene og inngår derfor ikke i analyse-materialet. Men til tross for sjefredaktørenes lokale introduksjonshilsen på forsiden er det klart at det store kostnadskutt-potensialet ligger bak.

Det er åpnet for en stor grad av innholdssamarbeid innad i Schibsted. En undersøkelse av stoffutveksling i Schibsteds regionaviser i 2013⁶⁷ viste liten grad av overlapping og fellesstoff. En nyere undersøkelse bør være interessant som forskningsprosjekt.

Det er et faktum at flere av de tidligere særegne redaksjonelle sakene nå teknologisk sett er enkle å hente ut for de fleste mediebedriftene i Schibsted-systemet. Mye ligger til rette for et utstrakt samarbeid. Samtidig kan mer presise målinger av hva leserne faktisk er interessert i både å lese og betale for, føre til kunnskap om hvorvidt samarbeidsstoff er en riktig satsing. Dermed er det mulig at monitorering av lesernes preferanser gjør at gjenbruk oppfattes som mindre attraktivt.

«Sponsing» er ikke direkte innført i en form som RP15-prosjektet skisserte. Det likner imidlertid på det som i dag kalles content marketing eller innholdsmarkedsføring. Dette er et satsingsområde i mange mediebedrifter. Innholdsmarkedsføringsprosjekter har vært omdiskutert og blant annet ført til fellelser i PFU, men de er en viktig inntektskilde.

Utenrikssamarbeidet mellom regionavisene er

lagt ned, det samme gjelder utenriksredaksjonene. Samarbeidet om en korrespondent i Brussel er over og korrespondentstillingen lagt ned. Omorganisering i flere omganger innenfor Schibsted har ført til sentralisering av økonomiavdelingene, samt at alle de norske mediebedriftene har fått felles styre og styreleder. På mange måter har det vært en forskyvning fra regionalt til sentralt nivå, og sjefredaktørenes mellomposisjon mellom konsernet sentralt og egen redaksjon er blitt tydeligere.

Det har blitt «endringer i trykkeristruktur», et tema nevnt i RP15. I januar 2015 ble *Fædrelandsvennens* trykkeri i Kristiansand nedlagt. 28 ansatte mistet jobben. Det samme skjedde med trykkeriet til *Stavanger Aftenblad* i november 2016, der 38 ansatte ble uten arbeid. Deadline og trykketid for papiravisene ble skjøvet fram.

*Jeg tror det er peanuts i forhold til
hva som kommer de neste årene.
Vi kommer bare til å le av hva vi
var opptatt av i 2012*

Fædrelandsvennens sjefredaktør Eivind Ljøstad fikk rett da han i 2014 oppsummerte RP15 og debatten slik: «Jeg tror det er peanuts i forhold til hva som kommer de neste årene. Vi kommer bare til å le av hva vi var opptatt av i 2012

(...) I den digitale verden kommer vi til å se annerledes på det.»

Forslagene til endringer som i 2012 møtte massiv motstand internt i mediebedriftene og offentligheten, har i årene etterpå blitt gjennomført i en langt større utstrekning enn RP15 la opp til og så å si uten debatt. Konsernet er omorganisert flere ganger, senest i 2018 da hele konsernet ble delt i to uavhengige selskaper. Sjefredaktørene som så Media Norge som en mulighet til styrket innflytelse, er ikke lenger representert i konsernets ledergruppe, og mediehusene har med unntak av ansattes representanter helt identiske styrever. Markedets maktposisjon er klart styrket. Helle Sjøvaag beskriver det slik:

The growing power of the market is felt in every part of the structure, from the infrastructure that carries journalistic content – telecommuni-

cations as well as social and mobile media – to the technologies that ensure digital income: programmatic advertising, paywalls and content marketing.⁶⁸

RP15 kan i et slikt perspektiv ses som en pilot for endringsprosessene etter 2012. På den ene siden kan det leses som en bekreftelse på at strategisk arbeid i moderne medieorganisasjoner er blitt opportunistisk og fragmentert brannslukningsarbeid. På den andre siden kan det nettopp ses som del av en mer langsiktig strategi, om enn i et usikkert farvann.

Konklusjon

Granskingen av RP15 viser redaktører som kjempet om utvidelse av sin kontroll ved å foreslå endringer og besparelser der journalistikken fortsatt kunne stå i sentrum. Det måtte imidlertid skje i tilpasning til nye økonomiske og teknologiske vilkår. Her hadde redaktørene og konsernledelsen felles forståelse av virkeligheten som et krisenarrativ.

Mediekommentatorer (ofte selv journalister) og forskere var kritiske og argumenterte i stor grad ut fra et perspektiv om medienes samfunnsoppdrag og behovet for et mangfold i en demokratisk offentlighet. Noe av den samme argumentasjonen gjaldt for journalistene, men i tillegg kan vi se en fagforeningskamp. Casestudien viser også at det kan være store forskjeller mellom redaktørers og journalisters virkelighetsforståelse og interesser. I forskningen blir disse ofte slått sammen og tolket under ett, men her ligger et potensial for mer forskning.

Fosse, Tornes og Østbye⁶⁹ mener i sin historie om Media Norge at tidspunktet for etableringen midt i finanskrisen ødela for de ideelle motivene. På mange måter kan vi si at historien gjentar seg med RP15. Kvalitetsjournalistikk som kjerneverdi for mediehusene ble også lansert midt i en stor økonomisk krise. Ettertiden har vist at det er redaktørenes og konsernledelsens tolkningsramme som har vunnet fram – selv om de «tapte» det offentlige ordskiftet i 2012. Brukerne er blitt kjernen i en bærekraftig forretningsmodell. Samordningen og sentraliseringen innad i Schibsted har blitt sterkere, journalistene er blitt færre. Vurdert ut fra offentlig debatt ser journalistene i stor grad ut

til å være på linje med redaktørene i forståelsen av nåsituasjonen. Eierskapsloven er endret uten stor diskusjon. Eierskapsdebatt framstår som «umoderne», «gammelmodig».

Usikkerheten om framtiden både for mediene og journalistikken består imidlertid. Det er fremdeles en disruptiv medievirkelighet. RP15 var et endringsprosjekt som ble skutt ned i 2012, men ble virkelighet et par år seinere. Nye endringsprosjekt skjer kontinuerlig, men nå i det stille og med en felles forståelse blant alle pressens aktører.

Noter

- 1 Høst 2015: 6
- 2 Se bl.a. Sjøvaag 2019
- 3 Skre 2012: 3
- 4 Høst 2010: 5
- 5 Høst 2011: 6
- 6 Høst 2012: 5
- 7 Høst 2013: 5
- 8 Borgen 2017: 352
- 9 Küng 2017: 65
- 10 Høst 2013: 5
- 11 Høst 2019: 36
- 12 Fosse, Tornes og Østbye 2010: 7
- 13 Fosse 2008: 10
- 14 Ibid.: 11
- 15 Borgen 2017
- 16 Ibid.
- 17 Blant annet Fosse 2008
- 18 Fra Prosjektdokumentasjon RP15 s. 6: «Bloody fantastic content. That's our paywall strategy»
- 19 Curran 1990: 133
- 20 Se blant annet Djerf-Pierre og Weibull 2009, Westlund 2011, Barland 2012, Andersson og Wiik 2013, Borgen 2017, Küng 2017.
- 21 Prosjektdokumentasjon 2012: 3
- 22 Prosjektdokumentasjon 2012: 4
- 23 Prosjektdokumentasjon 2012: 4
- 24 Prosjektdokumentasjon RP15: 13
- 25 Prosjektdokumentasjon RP15: 93
- 26 Prosjektdokumentasjon RP15: 13
- 27 Prosjektdokumentasjon RP12: 109
- 28 Mathisen 2013: 98
- 29 I presentasjonen av RP15 antyder det at for Aftenposten kan det være snakk om 20 prosent vektlegging av det lokale. I den andre enden er Fædrelandsvennen med 80 prosent.
- 30 Fosse, Tornes og Østbye 2010
- 31 Ibid.: 107–108

- 32 I Stavanger het helgemagasinet Pluss, i Bergen BTMagasinet og i Kristiansand God Helg.
- 33 Prosjektdokumentasjon RP15: 111
- 34 Prosjektdokumentasjon RP15: 111
- 35 Prosjektdokumentasjon RP15: 120
- 36 Kvartalsrapport Schibsted ASA 1. kvartal 2012: <http://hugin.info/131/R/1611242/512418.pdf>
- 37 Schibsted-rapport Q 2, delårsrapport første halvår 2012 <http://hugin.info/131/R/1633173/524020.pdf>
- 38 Høst 2013: 5
- 39 Schibsteds årsrapport 2012: 18: <http://hugin.info/131/R/1687382/553355.pdf>
- 40 Schibsteds årsrapport 2012: 16
- 41 Murdock 1982
- 42 Küng 2017
- 43 Klassekampen 30.6.2012
- 44 Kampanje 28.6.2012
- 45 Klassekampen 11.8.2012
- 46 Dagens Næringsliv 7. juni 2012
- 47 Ramneffjell i Dagbladet 2012
- 48 Klassekampen 28. juni 2012
- 49 Klassekampen 19. november 2012
- 50 Klassekampen 27. juni 2012
- 51 Morgenbladet 31. august 2012
- 52 Braanen i Klassekampen 26. juni 2012
- 53 Finn Våga i Dagens Næringsliv 14. juni 2012
- 54 Eide i Bergens Tidende 2. september 2012
- 55 Klassekampen 23. juni 2012
- 56 Eide i Bergens Tidende 16. september 2012
- 57 Klassekampen 27. juni 2012
- 58 Haugsgjerd i Dagens Næringsliv 22. juni 2012
- 59 Klassekampen 29. juni 2012
- 60 Munch i Dagens Næringsliv 16. juni 2012
- 61 Klassekampen 1. september 2012
- 62 Dagens Næringsliv 17. august 2012
- 63 Dagens Næringsliv 17. august 2012
- 64 Eilertsen i BT 9. september 2012
- 65 Blant annet Andersson og Wiik 2013, Borgen 2017
- 66 Duffy 2019: 8
- 67 Sjøvaag 2014
- 68 Sjøvaag 2019: 80
- 69 Fosse mfl. 2010

Litteratur og kilder

- Andersson, U. og Wiik, J. (2013). «Journalism Meets Management». *Journalism Practice*, 7:6, 705–719
- Barland, J. (2012). *Journalistikk for markedet. Redaksjonell produktutvikling i VG og Aftenbladet på papir og nett 1995–2010*. Doktoravhandling. Universitetet i Oslo

- Borgen, T. (2017). *Mellom samfunnsoppdrag og marked. En studie av utviklingen av sjefredaktørrollen i utvalgte norske og svenske mediehus fra 1985 til 2015*. Doktoravhandling. Stockholms universitet
- Braanen, B. (2012) «Konsernaviser. Samkjøringsplanene for regionavisene vil endre Medie-Norge». *Klassekampen* 26. juni
- Curran, J. (1990). «Culturalist Perspective on News Organization: A reappraisal and a case study». I Ferguson, M. (red.). (1990). *Political communication*. London: Sage
- Djerf-Pierre, M. og Weibull L. (2009). (red). *Ledarskap i framgångsrika tidningsföretag*. Göteborg: JMG, Göteborgs Universitet
- Duffy, A. (2019). «Out of the shadows: The editor as a defining characteristic of journalism». *Journalism*. <https://doi.org/10.1177/1464884919826818>
- Eide, M. (2012). «Kvalitet må koste». *Bergens Tidende* 2. september https://w2.uib.no/filearchive/kvalitet-maa-koste_bt-02-09-2012.pdf
- Eide, M. (2012). «Kvalitet, kutt og retorikk». *Bergens Tidende* 16. september
- Eilertsen, T. (2012). «BTs lysende, digitale framtid». *Bergens Tidende* 9. september
- Fosse, C., Tornes, K., Østbye, H. (2010). *Bakgrunnen for Media Norge. Rapport til Rådet for anvendt medieforskning*. Bergen: Universitetet i Bergen
- Fosse, C. (2008). *Historien om Media Norge. En analyse av argumentasjonen rundt dannelsen av Media Norge-fusjonen*. Mastergradsavhandling. Bergen: Universitetet i Bergen
- Haugsgjerd, H (2012): Det handler om fremtiden. *Dagens Næringsliv* 22. juni
- Høst, S. (2019). *Papiraviser og betalte nettaviser 2018*. Rapport 90/2019. Volda: Høgskolen i Volda
- Høst, S. (2015). *Avisåret 2014*. Volda: Høgskolen i Volda og Møreforskning
- Høst, S. (2013). *Avisåret 2012*. Volda: Høgskolen i Volda og Møreforskning
- Høst, S. (2011). *Avisåret 2010*. Volda: Høgskolen i Volda og Møreforskning
- Høst, S. (2010). *Avisåret 2009*. Volda: Høgskolen i Volda og Møreforskning

- Küing, L. (2017). *Strategic Management in the Media: From theory to practice*. 2. utgave. London: Sage
- Mathisen, B.R. (2013). *Gladsaker og suksesshistorier. En sosiologisk analyse av lokal næringslivsjournalistikk i spenningen mellom lokalpatriotisme og granskingsoppdrag*. Doktoravhandling. Universitetet i Nordland
- Munch, D (2012): Schibsted ønsker å styrke mediehusene. *Dagens Næringsliv* 16. juni
- Murdock, G. (1982). «Large corporations and the control of communications Industries». I Gurevitch, M. (red.). *Culture, Society and the Media*, London: Methuen
- Nærø, S.S. (2005). *Tinius. Om medier, milliarder og hunden Tott*. Oslo: Kagge forlag
- Sjøvaag, H. (2014). «Homogenization or Differentiation?» *Journalism Studies* 15 (5), s. 511–521
- Sjøvaag, H. (2019). *Journalism between the state and the market*. New York: Routledge
- Skre, A. (2012): «Varsel om endring». *Pressehistorisk tidsskrift* 2012 (17)
- Vågå, F. (2012). «Grådighetens pris». *Dagens Næringsliv* 14. juni
- Westlund, O. (2011). *Cross Media Newswork. Sensemaking of The Mobile Media (R)evolution*. Doktoravhandling. Göteborg: Göteborgs Universitet